

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ
ในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1
THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARISMATIC LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND JOB MOTIVATION OF TEACHER UNDER THE NONTHABURI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

สุนิสา ธนพันธสกุล (Sunisa Tanapantasakun)*

รัตนา กาญจนพันธุ์ (Ratana Karnjanapun)**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่ปฏิบัติการสอน ปีการศึกษา 2568 จำนวน 248 คน โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย การสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดของโรงเรียน และการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี, แรงจูงใจในการทำงานของครู, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the charismatic leadership of school administrators, 2) to study the job motivation of teacher, and 3) to examine the relationship between the charismatic leadership of school administrators and the job motivation of

* นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Thailand

** รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Associate Professor, Lecturer in Department of Educational Administration and Higher Education, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Thailand

teacher under the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 1 . The sample consisted of 248 teachers working in schools under the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 1 in the academic year 2025 , selected through multi-stage random sampling. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient. The research findings were as follows: 1) Teachers' perceptions of the charismatic leadership of school administrators were at the highest level overall. 2) Teachers' perceptions of the job motivation were at the highest level overall. And 3) The relationship between the charismatic leadership of school administrators and job motivation of teacher under the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 1 was positively correlated at a moderate level, with statistical significance at the .01 level.

Keywords : Charismatic Leadership, Job Motivation of Teacher, School Administrators

บทนำ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (National Education Plan B.E, 2560-2579) ระบุไว้ว่า การศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ และตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน ศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและ ยืนหยัดในเวทีโลก ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัด การศึกษา และการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ สมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและพัฒนาประเทศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของ โลก และส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (Office of the Education Council, 2017) ได้กล่าวว่า การ ปฏิวัติดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรม 4.0 และการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็น แรงผลักดันให้ประชากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งเรียนรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด ส่งผลให้เกิดการ พัฒนาค่าความรู้และการสร้างปัญญาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสาร และระบบการเรียนรู้แบบเคลื่อนที่ (Mobile Learning) มาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างแพร่หลาย การจัดการ ศึกษาของไทยจึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้ชัดเจน ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียน การสอนให้มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและขีด ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่จัดการศึกษา กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการ ศึกษาให้ชัดเจน ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อศตวรรษที่ 21 ครูในฐานะผู้จัดการเรียนรู้จำเป็นต้องปรับบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตัดสินใจเชิงนโยบาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาไทยที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และนโยบายจากภาครัฐ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทและพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับความท้าทายดังกล่าวเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ “ภาวะผู้นำเชิงبارมี” เป็นลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการดึงดูดใจ โน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจแก่ครู โดยไม่อาศัยอำนาจตามตำแหน่ง แต่ใช้บุคลิกภาพ วิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Weber, 1947; House, 1977) ทำให้ครูเกิดความศรัทธา ความไว้วางใจ และเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Lussier & Achua, 2001) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงบาร์มียังมีบทบาทในการปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน กระตุ้นความกระตือรือร้น และสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา (Conger & Kanungo, 1987) ส่งผลให้ครูสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และพร้อมอุทิศตนเพื่อเป้าหมายส่วนรวม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำเชิงบาร์มี และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นรากฐานในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูได้อย่างลึกซึ้ง และนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูที่ปฏิบัติการสอน ปีการศึกษา 2568 จากโรงเรียนทั้งหมด 32 โรงเรียน จำนวน 708 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ ครูที่ปฏิบัติการสอน ปีการศึกษา 2568 จากโรงเรียนทั้งหมด 32 โรงเรียน จำนวน 708 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางสำเร็จรูปของโคเฮน (Cohen, 2011) ซึ่งมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 248 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียน 4 ขนาด คือ เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ 2) การสุ่มอย่างง่าย โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนครูในแต่ละขนาดของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์เกี่ยวกับระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าเสี่ยง การมีทักษะการสื่อสาร และความเชื่อมั่นในตนเอง และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร และเงินเดือนและผลตอบแทน

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาและค้นคว้าตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาใช้พัฒนาเครื่องมือและแบบสอบถามที่เกี่ยวกับหัวข้อวิจัยในแต่ละประเด็นให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและเที่ยงตรง แล้วจึงปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. นำแบบสอบถามฉบับที่ได้รับการปรับปรุงเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) และถ้อยคำที่ใช้ (Wording) พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence index : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

5. นำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.6–1.0 แล้วปรับแก้แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจนสมบูรณ์ แล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้ตอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน แล้ววิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.4–0.9

พร้อมทั้งตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

7. จัดทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 248 คน

1) ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานกับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมลิงก์แบบสอบถามในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ Google Form ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง ภายในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3) นำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารมี และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงผลดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. การมีวิสัยทัศน์	4.64	0.50	มากที่สุด	3
2. ความกล้าเสี่ยง	4.69	0.51	มากที่สุด	2
3. การมีทักษะการสื่อสาร	4.61	0.55	มากที่สุด	4
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.72	0.49	มากที่สุด	1
รวม	4.67	0.44	มากที่สุด	

จากตาราง 1 พบว่าภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก พบว่า สูงที่สุดคือ ผู้บริหารมองเห็นแนวโน้มและทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถปรับตัวและปรับแผนการทำงานตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.66$)

ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.58$)

2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครู แสดงผลดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานของครู

แรงจูงใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ความสำเร็จในการทำงาน	4.77	0.37	มากที่สุด	2
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	4.70	0.49	มากที่สุด	4
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	4.71	0.52	มากที่สุด	3
4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร	4.83	0.36	มากที่สุด	1
5. เงินเดือนและผลตอบแทน	4.56	0.71	มากที่สุด	5
รวม	4.71	0.45	มากที่สุด	

จากตาราง 2 พบว่าของแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.71$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.83$) รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.77$) รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 4.71$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน ($\bar{X} = 4.56$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู แสดงผลดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ของผู้บริหารสถานศึกษา	แรงจูงใจในการทำงานของครู					
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y _t
X ₁	.545**	.654**	.746**	.556**	.743**	.733**
X ₂	.605**	.710**	.794**	.649**	.793**	.797**
X ₃	.186**	0.119	.180**	0.125	.147*	.166**
X ₄	.592**	.642**	.738**	.530**	.751**	.735**
X _t	.553**	.608**	.704**	.533**	.697**	.696**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครู (Y_t) อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.696^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา (X_t) มีความสัมพันธ์กับด้านความก้าวหน้าใน

ตำแหน่งงาน (Y_3) มากที่สุดอยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.704^{**}$) รองลงมาคือ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน (Y_5) อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.697^{**}$) และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Y_2) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.608^{**}$) และด้านความสำเร็จในการทำงาน (Y_1) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.553^{**}$) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร (Y_4) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.533^{**}$)

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง รองลงมา คือ ด้านความกล้าเสี่ยง และ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมีทักษะการสื่อสาร ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมองเห็นแนวโน้มและทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถปรับตัวและปรับแผนการทำงานตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง

1.2 ด้านความกล้าเสี่ยง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง และ ผู้บริหารไว้วางใจและมอบหมายงานให้บุคลากรตามศักยภาพของแต่ละคน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละเวลาและผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ขององค์กรและผู้ร่วมงาน

1.3 ด้านการมีทักษะการสื่อสาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดประชุมชี้แจง และเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ และ ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูลและแนวคิดด้วยความมั่นใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรเห็นด้วยกับแนวทางหรือเป้าหมายของสถานศึกษา

1.4 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเชื่อมั่นในศักยภาพและทักษะของตนในการบริหารงานสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในแนวคิด การตัดสินใจ และแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมั่นคง และ ผู้บริหารกล้าแสดงความคิดเห็นหรือทำที่โดยไม่ลังเล แม้ต้องเผชิญ

กับสถานการณ์ที่ทำทลาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

2. แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน

2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ รองลงมาคือ ครูใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และ ผลงานของครูมีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ครูได้รับการยอมรับหรือคำชื่นชมในผลงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในด้านศักยภาพและผลงาน รองลงมาคือ ครูได้รับการมอบหมายงานหรือตำแหน่งที่สำคัญตามความรู้ความเชี่ยวชาญ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของสถานศึกษา

2.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายภารกิจที่มีคุณค่าและท้าทายให้ท่านได้แสดงศักยภาพเต็มความสามารถ รองลงมาคือ ครูสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ครูได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รองลงมาคือ มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเคารพกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูได้รับสวัสดิการด้านวิชาการ สุขภาพ และความปลอดภัยอย่างเพียงพอ รองลงมาคือ มีการปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีโอกาสได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงبارมีกับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีแรงบันดาลใจและจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่ เป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม ทำให้เกิดความศรัทธาร่วมและยอมรับโดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ สอดคล้องกับแนวคิดของ แบส (Bass, 2008) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงบริหารมีว่าผู้นำที่มีบารมีไม่ได้มีเพียงความเชื่อมั่นในตนเองเท่านั้น แต่ยังมีแรงบันดาลใจและจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าคนทั่วไป ผู้ตามจึงชื่นชมผู้นำในระดับที่ลึกซึ้ง เสมือนเป็นบุคคลในอุดมคติหรือผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม ผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างพลังทางจิตวิทยาในกลุ่ม ทำให้เกิดความศรัทธาร่วมและยอมรับโดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัจฉรา อันทะชัย (Unthachai, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภัสสร ทำสวน (Thumsuan, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษาใน ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มองการณ์ไกล วางแผนการพัฒนายอย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้บุคลากรมีแนวทางการทำงานร่วมกันที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของเฮาส์และคณะ (House, et al., 2001) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในระดับอุดมการณ์ที่ยกระดับจิตใจของผู้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนกับพันธกิจของสถานศึกษา ค่านิยมหลัก และอุดมคติร่วมกันของกลุ่ม ช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าของการทำงานที่ตนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชร คงแสนคำ (Khongsankham, 2022) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภัสสร ทำสวน (Thumsuan, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ด้านมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ด้านความกล้าเสี่ยง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารสถานศึกษาใน ด้านความกล้าเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และตัดสินใจในประเด็นสำคัญ แม้จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยง โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางของบริหารสอดคล้องกับแนวคิดของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พร้อมเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทาย โดยมีความกล้ายืนหยัดเพื่อสิ่งที่ถูกต้อง แม้จะต้องแลกกับตำแหน่ง อำนาจ หรือผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำลักษณะนี้มักแสดงความเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร มากกว่าการยึดถือเป้าหมายส่วนบุคคล พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามอย่างแท้จริง และแสดงความไว้วางใจในศักยภาพของทีมงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมที่จะร่วมมืออย่างภักดี ด้วยความรู้สึกชื่นชมในความกล้าและจริยธรรมของผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัชร

คงแสนคำ (Khongsankham, 2022) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านความกล้าเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภัสสร ทำสวน (Thumsuan, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ด้านมีความกล้าที่จะเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการมีทักษะการสื่อสาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษาใน ด้านการมีทักษะการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับผู้ฟัง รวมทั้งสามารถใช้ภาษาที่โน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988) ที่กล่าวว่า การถ่ายทอดข้อมูล แนวคิด หรือกลยุทธ์อย่างชัดเจน มั่นคง และแสดงถึงความเชื่อมั่นในวิธีการดำเนินงาน ซึ่งช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงศักยภาพของผู้นำและพร้อมที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ความมั่นใจนี้ยังทำหน้าที่เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ ส่งผลให้การดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีความพร้อมในการทุ่มเทและทำงานร่วมกันภายใต้ทิศทางที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัจฉรา อันทะชัย (Unthachai, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ด้านทักษะในการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในศักยภาพ ความคิด และการตัดสินใจของตนเองอย่างมั่นคง กล้าที่จะแสดงออกทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการบริหารงาน แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย อีกทั้งยังสามารถมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นร่วมกันในการทำงานภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ House, et al. (2001) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นอย่างแข็งแกร่งในความสามารถและศักยภาพของตนเอง รวมทั้งแสดงความไว้วางใจและศรัทธาต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีความเชื่อมั่นอย่างมั่นคงว่าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้จะสำเร็จลุล่วงตามที่คาดหวัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของอัจฉรา อันทะชัย (Unthachai, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประภัสสร ทำสวน (Thumsuan, 2024) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ด้านมีความมั่นใจในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. แรงจูงใจในการทำงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้นให้ครูเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผ่านการสนับสนุนความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การยอมรับและชื่นชมผลงานของครูอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานที่มีคุณค่า บรรยายการทำงานที่เป็นมิตร และการเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่ช่วยให้ครูมีแรงจูงใจสูง สอดคล้องกับแนวคิดของวรูม (Vroom, 1964) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีแรงจูงใจและ

เพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ถึงความเชื่อมโยงระหว่างความพยายาม ผลงาน และรางวัล กล่าวคือ บุคคลจะเกิดแรงจูงใจ เมื่อเชื่อมั่นว่าความพยายามของตนในการทำงานจะนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ และผลงานดังกล่าวจะได้รับการยอมรับหรือได้รับผลตอบแทนที่มีคุณค่า เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยวรรณ งามสง่า (Ngamsanga, 2021) ที่พบว่า แรงจูงใจของครูทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วัชรวิศ เจริญกุล (Charoenkul, 2020) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูส่วนใหญ่ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนว่าเป็นวิชาชีพที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชนและสังคม การทุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงานและการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพจึงเป็นแรงผลักดันภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในตนเองมากกว่าการได้รับรางวัลภายนอก ครูจำนวนมากมีความภูมิใจในผลงานที่สามารถสะท้อนศักยภาพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ชี้ว่าความสำเร็จ (Achievement) เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงแค่ลดความไม่พอใจเหมือนปัจจัยจำจวน (Hygiene Factors) อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Maslow (1943) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ความต้องการการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) ซึ่งเป็นแรงจูงใจระดับสูงที่ผลักดันให้บุคคลพยายามทำงานเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐธิดา สุธะเสนา (2564) ที่พบว่า แรงจูงใจของครู ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยวรรณ งามสง่า (Ngamsanga, 2021) ที่พบว่า แรงจูงใจของครู ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่สร้างคุณค่าในตนเอง ครูผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมย่อมต้องการให้ผลงานและศักยภาพของตนได้รับการยอมรับอย่างเป็นธรรม การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถและความสำเร็จที่แท้จริง ส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ มีความมั่นใจในการทำงาน และรู้สึกถึงเกียรติและศักดิ์ศรีในวิชาชีพครู อีกทั้งการได้รับมอบหมายงานสำคัญตามความรู้ความสามารถยังช่วยยืนยันถึงศักยภาพและความไว้วางใจที่องค์กรมีต่อครู ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาตนเองและสร้างผลงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow, 1943) ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ความต้องการได้รับการยอมรับและการยกย่อง (Esteem Needs) เช่น การได้รับการเคารพนับถือ การยอมรับในศักยภาพ และการได้รับเกียรติยศ เป็นความต้องการขั้นสูง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า ในทฤษฎีสองปัจจัย การได้รับการยอมรับ (Recognition) จัดอยู่ในปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งช่วยสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงในการทำงาน ส่งผลให้

บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมศักดิ์ ยางเปือก (Yangbuek, 2023) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของปียวรรณ งามสง่า (Ngamsanga, 2021) ที่พบว่า แรงจูงใจของครู ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูรู้สึกว่าการที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าและท้าทาย สามารถใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเองได้เต็มที่ แม้โอกาสเลื่อนตำแหน่งจริง ๆ อาจยังมีไม่มาก แต่ครูก็ยังคงมองว่าการพัฒนาตนเองและการเติบโตในวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจหลัก (Motivator Factors) ที่เกี่ยวข้องกับตัวเนื้องานโดยตรงและสามารถสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจได้อย่างแท้จริง เมื่อครูรับรู้ว่ามีโอกาสพัฒนา เติบโตหรือก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ แม้จะยังไม่เกิดขึ้นทันที แต่เพียงแค่การเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ก็เพียงพอที่จะสร้างแรงขับเคลื่อนให้ทุ่มเทกับงานมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของวรูม (Vroom, 1964) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจของบุคคลเกิดจากการประเมินอย่างมีเหตุผลว่าความพยายามของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และผลงานดังกล่าวจะนำไปสู่รางวัลที่มีคุณค่า เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือโอกาสเติบโตในสายงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ครูมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐวุฒิ พรหมเสน (Promsen, 2023) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมศักดิ์ ยางเปือก (Yangbuek, 2023) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูมีความสุขในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดี มีการเคารพซึ่งกันและกัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปัจจัยด้านสังคมจึงมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1943) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ความต้องการด้านความรัก ความผูกพัน และการยอมรับจากสังคม (Social or Belongingness Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่ทำให้บุคคลแสวงหาการยอมรับ ความรัก ความผูกพัน และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งช่วยให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ในปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานจึงช่วยให้ครูเกิดความผูกพันและแรงจูงใจทางอ้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1974) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมและบรรยากาศแห่งความร่วมมือในองค์กร (The Condition of Community) เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ความรู้สึกมั่นคง และความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเต็มใจร่วมมือและปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของปียวรรณ งามสง่า (Ngamsanga, 2021)

ที่พบว่า แรงจูงใจของครู ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทรลีสี แนนอน (2566) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความมั่นคงและการยอมรับในคุณค่าของการทำงาน ครูส่วนใหญ่เห็นว่าเงินเดือนและผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความกังวลทางเศรษฐกิจ และส่งผลให้สามารถมุ่งมั่นกับการทำงานได้เต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า เงินเดือน (Salary) อยู่ในกลุ่มปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งแม้จะไม่ได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่หากเงินเดือนหรือผลตอบแทนไม่เพียงพอ จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ดังนั้นการจัดสรรค่าตอบแทนที่เหมาะสมจึงเป็นเงื่อนไขที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Vroom (1964) ที่กล่าวว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจเมื่อเชื่อมั่นว่าความพยายามของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และผลงานนั้นจะเชื่อมโยงกับรางวัลที่มีคุณค่า เช่น เงินเดือนหรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งที่ครูมองว่าเป็นผลตอบแทนที่เป็นธรรมจากความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยวรรณ งามสง่า (Ngamsanga, 2021) ที่พบว่า แรงจูงใจของครู ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของภัทรลีสี แนนอน (Naenon, 2023) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงบาร์มี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจบริหารจัดการ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็นและสร้างความเข้าใจร่วมกันในทีมงาน รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของครูและบุคลากร สามารถสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความศรัทธาให้ครูเกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจ คุณลักษณะดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานเกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนช่วยให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber (1947) ที่กล่าวว่าผู้นำเชิงบาร์มีเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ ทำให้ผู้ตามเกิดศรัทธา เชื่อถือ และเต็มใจทำตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่พบว่าผู้บริหารที่มีบาร์มี สามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูเต็มใจปฏิบัติงานและร่วมมือกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1988) ที่กล่าวว่าผู้นำเชิงบาร์มีจะสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ผ่านการมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจน (Vision Articulation) และใช้พฤติกรรมที่มีพลังในการสร้างความศรัทธา กระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (Puttaradomnoensuk, 2021) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐธิดา สุระเสนา (Surasena, 2021) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบริหารมีทั้ง 4 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน กระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และช่วยให้สถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหาร ในด้านการมีทักษะการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู ในด้านเงินเดือนและผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม รวมทั้งสร้างระบบการยกย่องและให้รางวัลที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นและสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับ

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูควบคู่กับภาวะผู้นำเชิงบริหาร เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำจริยธรรม บรรยากาศองค์กร หรือวัฒนธรรมโรงเรียน เนื่องจากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่ายังมีตัวแปรอื่นที่อาจเป็นตัวเสริมแรงจูงใจให้กับครู

2. ควรศึกษาวิจัยในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือในระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนเอกชน หรือสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านภาวะผู้นำเชิงบริหาร และแรงจูงใจในการทำงานของครูในบริบทที่หลากหลาย

References

- Anuwet, T. (2021). The Enhancing Motivation Guidelines for Teacher Performance Under Secondary Educational Service Area Office Roi Et. Master of Education Thesis in Educational Administration and Development Mahasarakham University. (in Thai)
- Bass, B. M. and Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press.
- Chaibundit, T. (2019). Work Motivation Affecting Organizational Commitment of Teachers in Schools Under the Secondary Educational Service Area Office 11. Master of Education Thesis in Educational Administration Graduate School Suratthani Rajabhat University. (in Thai)
- Charoenkul, W. (2020). Teacher's Job Motivation of Banyangsoong School. Master of Education Thesis in Educational Administration Graduate School Silpakorn University. (in Thai)
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons.
- House, R. J. (1977). "A 1976 theory of charismatic leadership". In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), Leadership: the cutting edge (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University
- House, R. J., Delbecq, A., Taris, T. and Sully de Luque, M. (2001). "Charismatic Theory of Leadership: An Empirical Test of CEOs". [n.p.].
- Howell, J. P. and Costley, D. L. (2001). Understanding Behaviors for Effective Leadership. New Jersey: Prentice Hall.
- Jeensae, A. (2019). Charismatic Leadership of School Administrators Under Saraburi Primary Educational Service Area Office 1. Master of Education Thesis in Educational Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Khongsankham, W. (2022). Model of Charismatic Leadership to Small School Administrators. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Management for Local Development Rajabhat Maha Sarakham University. (in Thai)
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2001). Leadership: Theory, Application, Skill Development. Washington: South-Western College.

-
- Manpan, P. (2022). Charismatic Leadership of Private School Administrators. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration Silpakorn University. (in Thai)
- Nadler, D. and Tushman, M. L. (1990). "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change". California Management Review 32: 77-97.
- Naenon, P. (2023). Teacher's Motivation to Work in Small-school Under the Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2. Master of Education Thesis Suryadhep Teachers College Rangsit University. (in Thai)
- Nahavandi, A. (2000). The Art and Science of Leadership. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Naronglitidech, V. (2023). Charismatic Leaders and the Exercise of the Administrative Power of the Bangkok Metropolitan Administration B.E. 2565 (2022) of Chadchart Sittipunt. Master of Political Science Thesis Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Nayeam, N. (2015). Charismatic Leadership, Leader Motivation and Their Impact on Effectiveness of Cooperative Management Under Thailand Islamic Cooperative Network. Master of Public Administration Thesis in Public Administration Chulalongkorn University. (in Thai)
- Ngamsanga, P. (2021). Power Exercising of School Administrator and Motivation to Work of Teacher in School Under Department of Education, Bangkok Metropolitan. Master of Education Thesis in Educational Administration Graduate School Silpakorn University. (in Thai)
- Office of the Education Council, Ministry of Education. (2017). National Education Plan B.E. 2560-2579. Bangkok: Prikwan Graphic. (in Thai)
- Petchphimon, C. (2013). Theory of Charisma. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration Silpakorn University. (in Thai)
- Promsen, N. (2023). Work Motivation of Teachers in Phu Kam Yao Consortium the Secondary Educational Service Area Office Phayao. Master of Education Thesis in Educational Administration. (in Thai)
- Puttaradomnoensuk, O. (2021). The Transformational Leadership of Administrators and Job Motivation of Teachers in School Under Samutsongkram Primary Educational Service Area Office. Master of Education Thesis Faculty of Education Silpakorn University. (in Thai)

-
- Rueangchap, P. The Charismatic Leadership of School Administrators Affecting the Teachers' Team Working Under Chaiphum Primary Educational Service Area Office 3. Master of Education Thesis Nakhon Ratchasima Rajabhat University. (in Thai)
- Sriwongchai, M. and Thongprong, A. (2023). "Charismatic Power Leadership of School Administrators in Eastern Bangkok School Group Under Bangkok Metropolitan Administration". MCU Ubon Review Journal 8(1): (463-473). (in Thai)
- Surasena, N. (2021). The Relationship Between School Administrator Leadership and Teacher Work Motivation in Schools Under Secondary Educational Service Area Office 21. Master of Education Thesis Sakon Nakhon Rajabhat University. (in Thai)
- Thapunkeaw, S. (2022). Work Motivation of Teachers Affecting the Effectiveness of Professional Learning Communities in Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Sakon Nakhon. Master of Education Thesis in Educational Administration Sakon Nakhon Rajabhat University. (in Thai)
- Thumsuan, P. (2024). Charismatic Leadership of School Administrators Affecting to Work of Teachers Under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. Master of Education Thesis in Educational Administration Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. (in Thai)
- Unthachai, A. (2024). A Study of Charismatic Leadership of School Administrators. Master of Education Thesis in Educational Administration and Development Sakon Nakhon Rajabhat University. (in Thai)
- Vroom, V. H. (1970). Management of Behavioral and Motivation. Baltimore: Penguin.
- Yangbuek, S. (2023). Leadership of School Administrators Affecting Performance Motivation of Teachers in Schools Under Nakhon Phanom Primary Educational Service Area Office 2. Master of Education Thesis in Educational Administration Sakon Nakhon Rajabhat University. (in Thai)